



Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Licenciatura en Relaciones Públicas

Tesis monográfica/Tesina

“El rol estratégico de las Relaciones Públicas en la gestión exitosa del rebranding corporativo”

Análisis del rebranding del canal Utilísima a FOX Life en América Latina

Realizado por: Yamila Vanesa Ruski

Director de la Carrera de Relaciones Públicas: Lic. Manuel Montaner

Tutor/a de la tesis monográfica/tesina: Prof. Lautaro Bustos Suárez

Asesor metodológico: Prof. Leonardo Cozza

Asignatura: Tesina

Buenos Aires, 8 de septiembre de 2016

yamilaruski@yahoo.com.ar

(011) 15-5753-3041

ABSTRACT: Nuestras elecciones de consumo están cada vez más influidas por los factores emocionales y los vínculos afectivos que generamos con las marcas. Ya no compramos sólo un producto o consumimos un servicio, sino que además, aceptamos o rechazamos el discurso de esa marca, identificándonos con ella y formando parte de la experiencia que nos propone.

De la misma forma que las personas, las marcas van creciendo y evolucionando, y las organizaciones apuestan cada vez más por el rebranding, una estrategia de negocios que puede resultar muy efectiva pero puede ser un movimiento arriesgado, susceptible a múltiples errores, y en consecuencia, resultar uno de los retos más grandes a los que puede enfrentarse una compañía.

La presente investigación, está orientada a analizar el proceso de rebranding que llevó adelante FIC Latin America en el año 2013 con su canal Utilísima, una de sus marcas insignias en el segmento lifestyle en América Latina, con el objetivo de comprobar que estos procesos deben ser abordados con un plan estratégico de Relaciones Públicas y comunicación, que acompañe el cambio y disminuya el impacto negativo que éste pueda tener en la percepción y la mente de los stakeholders, logrando fortalecer la imagen de la compañía y abriéndole la puerta a la innovación.

Se ahondó acerca del rol que tienen las Relaciones Públicas en el fortalecimiento de la reputación de marca, su rol estratégico en los procesos exitosos de rebranding y en la relevancia que los nuevos canales de comunicación como las redes sociales, pueden tener en este tipo de procesos que posiblemente despierten controversia en los consumidores de una marca que se encuentra emocionalmente arraigada en la mente de los públicos.

PALABRAS CLAVES: Relaciones Públicas, reputación corporativa, reputación de marca, rebranding, comunicación estratégica, stakeholders.

INDICE

Introducción.....	5
1. CAPÍTULO N°1: Presentación institucional y contexto del rebranding	
Utilísima - FOX Life.	11
1.1. Mercado de la televisión por cable en América Latina en el año 2013.....	11
1.2. Presentación Institucional.....	12
1.2.1. Medios de comunicación y empresas	13
1.2.2. Identidad de marca.....	15
1.2.3. Canales involucrados en el rebranding: Utilísima y FOX Life.....	16
1.3. Análisis de la competencia. Canales lifestyle en América Latina	18
1.4. Contexto rebranding Utilísima – FOX life	20
1.5. Problema y desafíos del rebranding	21
2. CAPÍTULO N°2: Comunicación Institucional y planificación estratégica	23
2.1. La gestión de la comunicación institucional.....	23
2.2. Las organizaciones como emisoras	25
2.3. Los públicos de las organizaciones.....	28
2.4. Diseño estratégico de la comunicación	31
2.5. Planificación estratégica.....	33
3. CAPÍTULO N°3: Las Relaciones Públicas, reputación y rebranding corporativo.....	37
3.1. El rol de las Relaciones Públicas en las organizaciones	37
3.2. Reputación corporativa.....	38
3.3. Reputación de marca	40
3.4. La relación entre la reputación corporativa y las Relaciones Públicas	41
3.5. Rebranding corporativo	44
3.6. La gestión de la marca a través de las Relaciones Públicas	47
4. CAPÍTULO N°4: Análisis del plan estratégico de comunicación de FIC Latin America para el rebranding del canal Utilísima.....	50
4.1. Introducción	50
4.2. Análisis del plan estratégico de comunicación	52

4.2.1.	ETAPA DE DIAGNÓSTICO	52
4.2.1.1.	Análisis FODA nuevo canal FOX Life	52
4.2.2.	ETAPA DE PLANIFICACIÓN	53
4.2.2.1.	Características del nuevo canal FOX Life	53
4.2.2.2.	Principales cambios	54
4.2.2.3.	Objetivos de la campaña de comunicación externa	54
4.2.2.4.	Target de la campaña de comunicación	55
4.2.2.5.	Estrategia.....	56
4.2.2.6.	Mensajes clave de la campaña	56
4.2.3.	ETAPA DE EJECUCIÓN.....	57
4.2.3.1.	CAMPAÑA DE RELACIONES PÚBLICAS.....	58
4.2.3.1.1.1.	Departamento de Relaciones Públicas de FIC Latin America	58
4.2.3.1.1.2.	ETAPA 1: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	59
4.2.3.1.1.3.	ETAPA 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	60
4.2.3.1.1.3.1.1.1.	Objetivos de Relaciones Públicas	60
4.2.3.1.1.3.1.1.2.	Público objetivo	61
4.2.3.1.1.3.1.1.3.	Estrategia	62
4.2.3.1.1.3.1.1.4.	Mensajes de Relaciones Públicas.....	64
4.2.3.1.1.3.1.1.5.	Cronograma: progresión de las comunicaciones	64
4.2.3.1.1.4.	ETAPA 3: ETAPA DE EJECUCIÓN	65
4.2.3.1.1.4.1.1.1.	ETAPA INFORMATIVA	65
4.2.3.1.1.4.1.1.2.	ETAPA DE EXPECTATIVA.....	68
4.2.3.1.1.4.1.1.3.	ETAPA REBRANDING.....	72
4.2.3.1.1.4.1.1.4.	ETAPA POST REBRANDING	73
4.2.3.1.1.5.	ETAPA 4: EVALUACIÓN DE RESULTADOS	74
4.2.3.2.	CAMPAÑA DE MARKETING DIRECTA AL CONSUMIDOR	78
4.2.3.3.	CAMPAÑA DE MARKETING ONLINE.....	79
4.2.3.3.1.1.	Etapas de awareness.....	80
4.2.3.3.1.2.	Etapas de rebranding	82
4.2.3.3.1.3.	Evaluación de resultados	83

5. CAPÍTULO N°5: Conclusiones.....	85
5.1. Problema	85
5.2. El rol de la comunicación estratégica en las organizaciones del Siglo XXI	86
5.3. La importancia de las comunicaciones integradas en las organizaciones.....	90
5.4. El rol estratégico de las Relaciones Públicas en la gestión exitosa del rebranding corporativo	93
5.5. Confirmación de la hipótesis.....	94
6. Bibliografía	96
7. Apéndice.....	99
7.1. Entrevista a Leandro Gueren	99
7.2. Entrevista a Guadalupe Lucero	109



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Introducción

En el Siglo XXI, la relación entre los públicos de las organizaciones y las marcas ha cambiado. Ellos han abandonado su postura de receptores pasivos de mensajes comerciales convirtiéndose en consumidores cada vez más activos, involucrados y participativos.

En este contexto, las compañías se han vuelto conscientes de esos nuevos roles de los usuarios de sus marcas, y con el objetivo de afianzar y construir relaciones de mutua confianza a través de las historias compartidas, han comenzado a diseñar e implementar acciones y estrategias de comunicación dirigidas a fomentar la participación de sus públicos en los procesos de cambios de la organización.

Por otra parte, la elección de consumo de un producto o servicio, que en décadas pasadas estaba dirigida por los atributos de precio y calidad, también ha cambiado. Ahora ya no solo se elige en base al paradigma de relación precio-calidad, sino que un nuevo componente ha entrado en la ecuación: el valor emocional de la marca.

La American Marketing Association define a la marca como un "*nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otra característica que identifica el bien o servicio de un vendedor del de los otros vendedores*"¹ y agrega que "*el reconocimiento de marca y otras reacciones son creados por la acumulación de experiencias con el producto o servicio, ambos relacionados directamente con su uso y a través de la influencia de la publicidad, el diseño y los comentarios de los medios*"².

Las elecciones de consumo están cada vez más influidas por los factores emocionales y los vínculos afectivos que las personas generan con las marcas. Ya no compran solo un producto o consumen un servicio, sino que además, aceptan o rechazan el discurso de esa marca, identificándose con ella y formando parte de la experiencia que les propone. Una marca representa para el público un conjunto de valores y promesas e incluso, una personalidad.

Si bien las marcas construyen vínculos con sus públicos, así como las actitudes de las personas van cambiando y evolucionando, las marcas también lo hacen. En una era donde

¹American Marketing Association, Dictionary. Disponible en internet en: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> Consultado el 14 de agosto de 2016.

² Ibid 1.

quien no se adapta desaparece, las organizaciones apuestan cada vez más por el rebranding, una práctica que no solo se ha vuelto usual para las compañías sino también para sus productos.

Esteban Agueda define al rebranding como “*el proceso de reconversión o cambio de una marca*”³ mientras que Laurent Muzellec y Mary Lambkin van más allá definiéndolo como “*la creación de un nuevo nombre, término, símbolo, diseño, o una combinación de ellos, para una marca establecida, con la intención de desarrollar una nueva posición diferenciada en la mente de los stakeholders y competidores*”⁴.

Existen muchos motivos por los cuales las organizaciones deciden rediseñar una marca. Pero más allá de las causas, es un proceso que mayormente se lleva a cabo cuando esa marca, producto o servicio, ya no se adapta a la situación actual del mercado y de los consumidores y ya no expresa lo que transmitía en el momento de su creación.

Por otro lado, si bien cualquier organización puede afrontar un proceso de rebranding que genere reacciones en sus públicos, hay marcas o industrias cuyos públicos son mucho más susceptibles a los cambios que otros. Tal es el caso de la industria de la televisión, que no solo genera televidentes que pueden representar simples puntos de rating, sino que genera “*fans*”.

En apenas algunos años de lo que va de este nuevo Siglo, América Latina ha sufrido notables cambios en su panorama audiovisual, relacionados con lo que ocurre a escala mundial, los avances tecnológicos y las transformaciones sociales de la región. Pero a pesar de las diferencias sociales y las carencias que podamos encontrar en amplios sectores, si algo une a todas las clases sociales en América Latina es que en la gran mayoría de los hogares, hay al menos un televisor, y que la penetración de la televisión por cable, alcanza niveles altísimos en toda la región.

Paralelamente, durante las últimas décadas encontramos una creciente complejización y fragmentación de las audiencias, cada vez menos concentradas y más repartidas en función

³ Esteban, Agueda Talaya, Juan Antonio, Mondejar Jimenez, *Dirección comercial*, España, Esic Editorial, 2013, página 99. Disponible en Internet en: <http://goo.gl/C7QT9I> Consultado el 2 de agosto de 2016.

⁴ John, Balmer, Avinandan, Mukherjee, Stephen, Greyser, Per, Jenster, *European journal of marketing*, Volume 40, Numbers 7/8, United Kingdom, Emerald Group Publishing Limited, 2006, página 805. Disponible en Internet en: <http://goo.gl/SRglBG> Consultado el 10 de agosto de 2016.

de la edad, sexo, hábitos, situación social, mientras que a la vez, la oferta de contenidos se ha diversificado. La expansión de la televisión por cable en América Latina ha generado que se multipliquen las ofertas de programación y ha promovido la especialización temática de los canales, generando una migración significativa de audiencias de los canales de televisión abierta hacia los diversificados canales de cable.

Actualmente, existen en América Latina importantes compañías internacionales programadoras de televisión por cable que distribuyen contenidos diseñados para informar y entretener a millones de personas día a día. Una de ellas es FOX International Channels (FIC), una unidad de 21st Century FOX de origen estadounidense.

Hoy en día, el negocio global de FIC ha crecido hasta convertirse en una operación integrada que distribuye 324 canales bajo 31 marcas, en servicio básico, premium, de alta definición y digital. En total, los canales del Grupo llegan a más de 1,6 billones de abonados, su negocio online a más de 100 millones de usuarios únicos cada mes y producen más de 10.000 horas de contenido a través de los diversos géneros cada año. FIC es una de las más grandes programadoras internacionales de canales básicos y premium de televisión por suscripción y su portafolio de marcas reconocidas a nivel mundial, está estructurado en cuatro pilares fundamentales de programación que incluyen entretenimiento (FOX y FOX Movies), factual (National Geographic Channel), deportes (FOX Sports) y estilo de vida o lifestyle (FOX Life)⁵.

FIC debutó en América Latina en 1993 con el lanzamiento de una sola cadena regional de marca FOX. Hoy, el negocio ha crecido hasta convertirse en una operación integrada que distribuye 176 canales bajo 21 marcas de canales en básico, premium y de alta definición⁶.

La presente investigación, está orientada a investigar y analizar el plan de comunicación externa que llevó adelante FIC Latin America en el año 2013, de cara al rebranding de su Canal Utilísima, una de sus marcas insignias en el segmento lifestyle en América Latina y principalmente en Argentina.

⁵ Datos tomados de la web institucional de FOX International Channels: www.foxinternationalchannels.com. Actualmente no está disponible en internet ya que el sitio se encuentra en proceso de reconstrucción debido a la reorganización del negocio internacional de televisión que consolidó sus canales globales dentro de la nueva denominación FOX Networks Group Latin America en enero de 2016. Consultado el 20 de noviembre de 2015.

⁶ Ibid. 5.

Desde el año 2006 en manos de FIC Latin America, el canal Utilísima permitió incursionar a la compañía en el segmento estilo de vida y en producir contenido, superando las expectativas de crecimiento en Latinoamérica. A lo largo de los años, Utilísima se consolidó como una marca fuerte en el segmento y reconocida por la calidad de sus contenidos.

Durante esos años, la marca construyó su posicionamiento basada en la comunicación de sus contenidos 100% producciones originales, e históricamente, la programación del canal fue uno de los principales destinos de entretenimiento para la mujer, abarcando programas de paso a paso de comidas, manualidades, mejoras para el hogar, salud y belleza y consejos para la educación de los hijos.

Para el año 2013, presentado desde hacía siete años en los mercados latinoamericanos (a excepción de Argentina donde la señal contaba con más de una década), el canal Utilísima crecía a un ritmo sostenido, tanto en distribución (llegaba a más de 55 millones de hogares en América Latina) como en ratings, y se posicionaba como una de las señales líderes del segmento.

Sin embargo, la alta competitividad de los principales canales del segmento lifestyle en América Latina, hizo que la compañía considerara que era el momento justo de imprimirle un cambio al canal bajo una marca establecida globalmente que les permitiera ofrecer una mayor variedad de contenido.

De esta forma, y como parte de la estrategia de crecimiento del negocio en la región, FIC Latin America decidió realizar el rebranding de su canal Utilísima, convirtiéndolo en el nuevo canal FOX Life en toda América Latina, con el objetivo principal de posicionar al nuevo canal como un referente del género lifestyle en la región.

Con este lanzamiento, la compañía tenía en sus planes fortalecer su posición como líder en programación bajo el sello de calidad característico de FIC Latin America. FOX Life aportaría contenido global de alta calidad, modernidad, entretenimiento cosmopolita y diversión y Utilísima aportaría cercanía y contenido local.

Sin embargo, a pesar de que como estrategia de negocios puede resultar muy efectiva, la decisión de llevar adelante un rebranding puede ser también un movimiento arriesgado, susceptible a múltiples errores, y en consecuencia, resultar uno de los retos más grandes a los que puede enfrentarse una compañía. Cuando una organización asume un rebranding,

debe ser consciente de las implicancias que este proceso conlleva en todos los niveles, desde el comercial hasta el de recursos humanos y sobre todo, en el de la propia reputación de la compañía.

Desde el punto de vista del negocio, el cambio apuntaba a ser muy positivo y a generar grandes beneficios, pero era indudable que habría que cuidar muchos aspectos durante el proceso y ellos estaban vinculados principalmente a la historia de Utilísima y a su éxito entre los seguidores del canal. Cuando se trata de una marca emocionalmente arraigada en el público, como en el caso de la audiencia del canal Utilísima en Latinoamérica, la organización puede encontrarse con una gran resistencia y reacciones negativas al cambio de parte de la opinión pública y los actuales consumidores.

Por esos motivos, es importante que estos procesos sean abordados con un plan estratégico de Relaciones Públicas y comunicación, que acompañe el cambio y disminuya el impacto negativo que éste pueda tener en la percepción y la mente del público, logrando fortalecer la imagen de la compañía y abriéndole la puerta a la innovación y a las nuevas oportunidades.

En este contexto, el rol que juega la comunicación en el proceso de rebranding es fundamental ya que el éxito del lanzamiento dependería de que los mensajes claves lleguen a los públicos objetivo y que estos asumieran positivamente que no se trataba de la desaparición de un canal y el nacimiento de otro completamente distinto, sino de un paso estratégico dentro un proceso de evolución de la marca y de la compañía.

En este trabajo, será importante indagar acerca del rol que tienen las Relaciones Públicas en el fortalecimiento de la imagen de marca y su rol estratégico en los procesos exitosos de rebranding. Además, investigar y analizar el plan estratégico de comunicación en el que FIC Latin America enmarcó el rebranding de Utilísima, cada una de las estrategias de comunicación y relacionamiento con el público del canal y ahondar en la relevancia que los nuevos canales de comunicación como las redes sociales, tienen en este tipo de procesos que posiblemente despierten controversia en los consumidores.

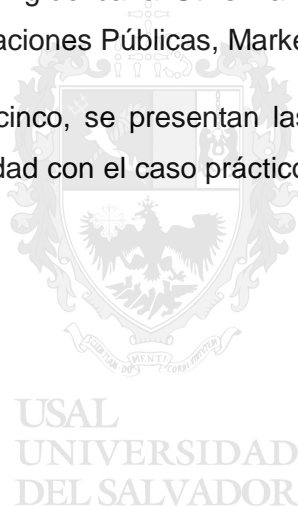
En el capítulo uno, se hace la presentación institucional de la organización y de su identidad de marca. Se presentan los canales involucrados en el proceso de rebranding, el contexto de la televisión por cable en el año 2013, los competidores directos del segmento y los principales desafíos del rebranding.

El segundo capítulo, se enfoca en los conceptos de comunicación institucional y su gestión profesional y el cambio del rol de las empresas productoras a las empresas emisoras. Se aborda el concepto de públicos de las organizaciones y la importancia estratégica de la generación de vínculos entre las instituciones y sus stakeholders y del planeamiento de la comunicación en los procesos de cambios institucionales.

El tercer capítulo, está enfocado en el rol que tienen las Relaciones Públicas en las organizaciones y la relación que mantienen con la gestión de la reputación corporativa y de marca. Además, se aborda el concepto de rebranding corporativo a través de la definición del concepto, implicancias para las organizaciones y pasos del proceso.

En el cuarto capítulo, se presenta el análisis del plan estratégico de comunicación de FIC Latin America para el rebranding del canal Utilísima. Se desarrollan sus fases y realiza un enfoque en las campañas de Relaciones Públicas, Marketing y Social Media.

Por último, en el capítulo cinco, se presentan las conclusiones vinculando el marco teórico mencionado con anterioridad con el caso práctico del rebranding del canal Utilísima a FOX Life.



1. CAPÍTULO N°1: Presentación institucional y contexto del rebranding Utilísima - FOX Life.

1.1. Mercado de la televisión por cable en América Latina en el año 2013

Según el informe “TV Paga y Multiplataformas. BB-New Media Book 2014” elaborado por BB-Business Bureau, compañía especializada en la consultoría, inteligencia de mercados y market research en Latinoamérica y el Caribe, si medimos la evolución del encendido de las Señales Pagas contra las Señales Abiertas a nivel Pan-Regional, podemos afirmar que de Septiembre 2013 a Septiembre 2014, la TV Paga presentó un Share total del 67%, por sobre la TV Abierta que acumuló un Share de audiencia del 33%. (Países incluidos en el análisis: Argentina, Chile, Colombia, Perú, Uruguay y Venezuela) ⁷.

De acuerdo al “Latam Pay TV Market 2013” elaborado por BB-BUSINESS BUREAU, con más de 10,6 millones de hogares suscriptos, **Argentina** se posicionaba como el país con mayor penetración (83%) de TV paga en América Latina. Los operadores de televisión de pago Cablevisión (44,2%) y DirecTV (23,3%) acumulaban el 67,5% del mercado total de abonados. En segundo lugar, se encontraba **Venezuela** con un alto índice de cobertura de TV paga, presentando a 2013 un total de 5,1 millones de abonados y una penetración de 68%. El mercado estaba dominado por los operadores DirecTV (37,1%) e Intercable (31,6%). En tercer lugar, se ubicaba **Uruguay** con un porcentaje de penetración del 61% y más de 735 mil suscriptores. El mercado estaba muy fraccionado, siendo los principales operadores Cablevisión (19,9%) y DirecTV (13,6%).

Por su parte, **Colombia** contaba con un porcentaje de penetración del 60% y 7,7 millones de suscriptores. El mercado de televisión de pago estaba liderado por el operador América Móvil (37,8%) seguido de UNE (16,4%), Antena Comunita (15%) y DirecTV (12,7%). **Chile** contaba con un porcentaje de penetración del 59% y 3 millones de suscriptores. Los operadores de televisión de pago VTR (42,7%), América Móvil (19,2%), Telefónica (16,1%) y DirecTV (12,1%) acumulaban el 90,1% del total de abonados. **México** contaba con un porcentaje de penetración del 53% y 15,9 millones de suscriptores. **Costa Rica** contaba con un porcentaje de penetración del 42% y 552 mil suscriptores y **Perú**, contaba con un porcentaje de penetración del 33% y registraba 2,5 millones de suscriptores. El operador con más

⁷ Business Bureau, *TV Paga y Multiplataformas. BB-New Media Book 2014*, enero, 2015. Disponible en Internet en: <http://businessbureau.com/bb-new-media-book/>. Consultado el 15 de enero de 2016.